

### Der Leistungslohn als betriebliches Herrschaftsinstrument

Lutz, Burkart

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, B. (1959). Der Leistungslohn als betriebliches Herrschaftsinstrument. In A. Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin* (S. 127-128). Stuttgart: Ferdinand Enke. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-157448>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

tige Bestimmung der zu fordernden Leistung wie auch eine genaue Überwachung der Arbeit. Die Arbeitsleistung kann also kaum erzwungen werden. Der Steiger ist bis zu einem gewissen Grad immer auf gutwillige Mitarbeit angewiesen. Er kann sich also nicht einseitig dem Normprinzip verschreiben, um so weniger, als ihm nicht mehr in demselben Maße wie früher Druckmittel zur Verfügung stehen.

Jeder einzelne Steiger ist so persönlich gezwungen, sich bei seiner Tätigkeit mit der widersprüchlichen Situation des Bergbaus auseinanderzusetzen und diese Widersprüche zu lösen. Der Ausweg der Aufgabenteilung, wie er sich zum Beispiel dem Meister bietet, ist ihm verschlossen. Er löst den Konflikt zwischen Norm- und Kooperationserfordernissen durch eine Art Kompensationsgeschäft mit seinen Leuten. Er erkaufte gleichsam durch die Gewährung von Vergünstigungen die Bereitschaft zur Kooperation. Durch die Gewährung von Prämien und Vorschüssen, durch Entgegenkommen bei der Anrechnung von Schichten oder bei der Berechnung des Verdienstes handelt er sich Entgegenkommen von unten ein.

Weder das Betriebsklima und die Aufgabenteilung noch das Kompensationsverfahren der Steiger stellen eine wirkliche Lösung des Konfliktes zwischen Norm- und Kooperationserfordernissen dar. Von einer Lösung kann erst dann gesprochen werden, wenn sich diese nicht mehr widersprechen, wenn nicht mehr die Durchsetzung des Normprinzips mit einer Gefährdung der Kooperationsbereitschaft, die Berücksichtigung des Kooperationsprinzips mit einer Vernachlässigung der Normerfordernisse verbunden sein wird. Ein solcher Ausgleich scheint uns jedoch nur bei einer Versachlichung der betrieblichen Autoritätsausübung erreichbar. Weder das Betriebsklima noch die Kompensationsgeschäfte führen auf eine solche Versachlichung zu. Diese kann vielmehr nur aus einer strengen technischen, organisatorischen und sozialen Rationalisierung folgen.

BURKART LUTZ

## Der Leistungslohn als betriebliches Herrschaftsinstrument

1. Die Leistungsentlohnung verdankt ihren Siegeszug in der Expansionsperiode der großen Industrie ihrer zugleich ökonomischen und sozialen Funktion als Kostenregulativ und Disziplinierungsinstrument.

2. Im Zuge einer Untersuchung, die im Auftrag der Hohen Behörde der Montanunion in Stahl- und Walzwerken der sechs Länder der Europäischen Gemeinschaft durchgeführt wurde, zeigten sich offenbare Krisensymptome der Leistungsentlohnung, die nicht nur episodischer Natur zu sein, sondern

vielmehr einer langfristigen Entwicklung zu entsprechen scheinen. Alle diese Symptome laufen darauf hinaus, den Lohn des Arbeiters in zunehmendem Maße gegen Schwankungen abzusichern, die aus Variationen seiner eigenen oder der maschinellen Leistung oder aus Veränderungen im wirtschaftlichen Ertrag seiner Arbeit resultieren könnten. Sie unterhöhlen also das Prinzip der Leistungsentlohnung, selbst wenn deren äußere Form unangetastet bleibt.

3. Diese Befunde werfen die Frage auf, ob sich die Krise der Leistungsentlohnung aus dem Verfall ihrer ökonomischen oder ihrer Herrschaftsfunktion ergibt.

4. Die technische Entwicklung reduziert zwar in den neuesten vollkontinuierlichen Walzwerken die Einflußmöglichkeiten des Arbeiters auf das Produktionsergebnis und vermindert somit die ökonomische Inzentifunktion des Leistungslohnes. Krisensymptome der Leistungsentlohnung lassen sich jedoch ebenso sehr an Betriebsstellen beobachten, die ein sehr hohes Maß an menschlichem Einfluß auf den Arbeitseffekt aufweisen, während andererseits in einzelnen Fällen auch an technischen Anlagen mit stark reduzierten menschlichen Einflußmöglichkeiten Lohnincentivs mit offenbarem wirtschaftlichem Erfolg angesetzt werden.

5. Die Krise der Leistungsentlohnung muß also vorzüglich mit Veränderungen in ihrer Disziplinarfunktion erklärt werden: der Leistungsdruck, die Erzwingung eines bestimmten Arbeitsverhaltens, die zu Beginn der Industrialisierung von der unmittelbar persönlichen Macht der Vorgesetzten und der Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz ausgingen, dann von der Mechanik des Akkordes übernommen wurde, bedürfen heute offenbar in zunehmendem Maße nicht mehr besonderer Institutionen. Die Entwicklung der Arbeit hat ihre Notwendigkeit reduziert; die Einstellung der Arbeiter zu ihrer Arbeit und zur Produktion läßt sie als zunehmend „verinnerlicht“ erscheinen.

6. Der Auflösungsprozeß der Leistungsentlohnung wird weiterhin durch außerbetriebliche Entwicklungen (vor allem ein zunehmendes Bedürfnis der Arbeiter nach stabilem, gesichertem, voraussehbarem Einkommen), wie durch eine Entwicklung im sozialen System des Industriebetriebes gefördert: nämlich zur zunehmenden Starrheit der Lohnrelationen zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen, Arbeitsgruppen und Betriebsabteilungen, die keine größeren Variationen einzelner Lohnsätze mehr gestattet, wenn nicht das ganze Lohngefüge aus dem Gleichgewicht geraten soll.

7. Das Management ist weit eher bereit, den skizzierten Entwicklungen in seiner Lohnpraxis zu folgen und den Leistungslohn de facto abzubauen, als sie in ihrer Endkonsequenz anzuerkennen und das Prinzip des Leistungslohnes durch andere offen deklarierte Lohnformen zu ersetzen.

(Zusammenfassung)